

## Unidad 4

## Lecturas

**El tamaño de las organizaciones***José Luis Pariente F.*Fuente: <http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm>**INTRODUCCIÓN**

El objetivo de la presente lectura es el de plantear una serie de hipótesis acerca de la influencia del tamaño en las organizaciones y, por medio de una investigación documental, llegar a conclusiones que permitan aplicar dichos supuestos en investigaciones posteriores sobre la administración pública en nuestro país.

Como punto de partida, se puntualizan algunas consideraciones preliminares para delimitar el marco de estudio, y se especifican las limitaciones inherentes al mismo.

En un segundo apartado se define la metodología empleada y las restricciones que impone la definición del tamaño como variable estructural. A continuación se plantean, clasificadas en cuatro grandes categorías, las diez hipótesis generales de estudio, subdivididas, algunas de ellas, en hipótesis secundarias. En el siguiente apartado se sintetizan las investigaciones consultadas, clasificándolas de acuerdo a su pertinencia con las hipótesis de trabajo.

La lectura remata con las conclusiones derivadas del análisis anterior.

Complementa el documento un anexo en donde se registran los documentos e investigaciones a los que se hace referencia en el

cuerpo del texto y, finalmente, se anexa la bibliografía consultada.

**CONSIDERACIONES PRELIMINARES**

El estudio sistemático de las variables organizacionales en la administración pública mexicana apenas está comenzando. La creación de organismos de investigación en este campo, como lo son el Instituto Nacional de Administración Pública, o el Centro de Investigación y Docencia Económicas, entre otros, han contribuido notoriamente a este propósito. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones en el campo organizacional provienen, hasta ahora, del sector privado, y en nuestro medio, más concretamente, del sector privado norteamericano.

Las fuentes bibliográficas de numerosas de nuestras instituciones educativas presentan una elevada proporción de material de procedencia norteamericana, en detrimento de estudios realizados en países del continente europeo, o de los países orientales, por no decir de nuestra propia área latinoamericana. Lo anterior, presenta limitantes metodológicas que es preciso dejar anotadas desde un inicio, ya que su influencia puede ser notoria al momento de derivar conclusiones valederas en otras realidades administrativas.

Sin embargo, y a pesar de las acotaciones anteriores, creemos que una revisión crítica de las investigaciones realizadas hasta el presente, y documentadas en textos de los autores más prestigiados en la materia, puede contribuir a delimitar claramente el universo de estudio para las organizaciones del sector público mexicano. El tomar como punto de partida los avances de otros estudiosos, a pesar de todas las limitantes en las que podamos enmarcarlos, ha sido desde hace mucho, uno de los fundamentos de la investigación científica, y no ponemos en duda su valía para el caso que nos ocupa.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología utilizada para la elaboración de la presente lectura fue la siguiente:

Se plantearon inicialmente veinte hipótesis relacionadas con la influencia del tamaño en las organizaciones. Posteriormente, y con objeto de hacer más claras las conclusiones, se agruparon, hasta reducirlas a diez, mismas que se subdividieron cuando la diversidad de las investigaciones lo ameritaban. Finalmente, la hipótesis se clasificaron relacionándolas con los siguientes tipos de variables organizacionales:

- Variables estratégicas
- Variables estructurales
- Variables relacionadas con los procesos organizacionales, y
- Variables tecnológicas y del entorno.

Una vez establecidas y clasificadas las hipótesis se analizaron los resultados de treinta y dos investigaciones en las que se utilizó el tamaño como variable de estudio. Los documentos fuente, en los que figuran estas investigaciones, se citan al final de la lectura, antes de la bibliografía, en donde se enlistan por orden alfabético de los autores, precedidos por el año de su publicación.

Los hallazgos y recomendaciones que figuran en dichos documentos se relacionaron con las diversas hipótesis planteadas para proponer, en un apartado de conclusiones, algunas opciones concretas de investigación que puedan ser utilizadas, en un futuro, en el ámbito de la administración pública de nuestro país, de acuerdo con los objetivos planteados en la introducción.

Un problema metodológico que escapó a nuestro alcance, pero que consideramos de importancia señalar, se refiere a la falta de homogeneidad, tanto en las definiciones como en la medición de la variable analizada, esto es: el tamaño de las organizaciones. La mayoría de los autores ignoran su precisión conceptual y la manejan operativamente como **el número total de empleados de tiempo completo, o sus equivalentes, en la organización.**

Del mismo modo, la medición del tamaño tampoco se plantea en forma uniforme por los diversos investigadores. Por ejemplo, algunos excluyen a los administradores de línea, mientras que otros no toman en consideración al staff profesional.

## HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las hipótesis generales en las que se sustenta el presente trabajo, se presentan agrupadas en diez categorías, clasificadas, a su vez, en las cuatro grandes variables organizacionales señaladas anteriormente. A fin de hacer más precisa la exposición, algunas de estas hipótesis se subdividen en función de los componentes más relevantes relacionados con el tipo de variables organizacionales analizadas.

### Variables estratégicas

Hipótesis No. 1: *El tamaño de la organización influye en el establecimiento de sus objetivos y metas.*

Hipótesis No. 2: *El tamaño de la organización influye en sus estrategias de crecimiento.*

### **VARIABLES ESTRUCTURALES**

Hipótesis No. 3: *El tamaño determina la estructura de la organización, en especial de las siguientes variables:*

- 2.a. *Tamaño y estructura, en general.*
- 2.b. *Diferenciación horizontal o departamental.*
- 2.c. *Número de niveles jerárquicos. (diferenciación vertical).*
- 2.d. *Tramo de control.*
- 2.e. *Descentralización.*
- 2.f. *Mecanismos de coordinación e integración.*

Hipótesis No. 4: *El tamaño se relaciona con la proporción de empleados administrativos.*

### **VARIABLES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES**

Hipótesis No. 5: *El tamaño influye en el grado de satisfacción de los empleados:*

- 5.a. *Satisfacción en el trabajo.*
- 5.b. *Rotación de puestos.*
- 5.c. *Nivel de estrés.*

Hipótesis No. 6: *El tamaño se relaciona con las conductas burocratizadas, en especial con:*

- 6.a. *Formalización en los procedimientos.*
- 6.b. *Sistemas de información y control.*

Hipótesis No. 7: *El tamaño influye en el liderazgo.*

### **VARIABLES TECNOLÓGICAS Y DEL ENTORNO**

Hipótesis No. 8: *El grado de complejidad influye en el tamaño, en especial por lo que toca a los siguientes aspectos de la complejidad:*

- 8.a. *Capacidad innovadora.*
- 8.b. *Nivel de profesionalización.*

Hipótesis No. 9: *El tamaño influye en la relación de la organización con el medio ambiente:*

9.a. *Impacto de la organización en el medio ambiente.*

9.b. *Impacto del medio ambiente en la organización.*

9.c. *Impacto de la organización sobre la organización misma.*

Hipótesis No.10: *El tamaño afecta las economías de escala.*

### **SÍNTESIS DE LAS INDAGACIONES**

Con objeto de facilitar el análisis de las hipótesis planteadas, los resultados de las revisiones bibliográficas relativas a las mismas se presentan agrupados en las variables organizacionales señaladas anteriormente.

### **VARIABLES ESTRATÉGICAS**

**Hipótesis No. 1:** *El tamaño de la organización influye en el establecimiento de sus objetivos y metas.*

Pradip N. Khandwalla,<sup>2</sup> al analizar las relaciones entre el tamaño y las variables estratégicas en una organización, afirma que:

... la administración estratégica de las organizaciones de tamaño medio enfatizan más una cuidadosa delimitación del ambiente de mercado y del futuro a largo plazo."

En otras palabras, las organizaciones de tamaño mediano se preocupan más por el estatus y están más orientadas a la evasión y absorción de incertidumbre externa. Y añade más adelante:

Las conductas de las organizaciones de tamaño medio, en este aspecto, no son muy diferentes de las de los ciudadanos de clase media

Khandwalla propone que, a medida que crece el tamaño, más grande es el conflicto entre la organización y el logro de sus metas operativas. Por lo anterior, a medida que crece la organización, es más recomendable

adoptar estrategias de descentralización en la toma de decisiones, administración participativa y una más sistemática y tecnocrática respuesta a los problemas.

La preocupación de la alta gerencia por la aceptación interna y externa, así como hacia su legitimidad, se comporta en forma inicialmente ascendente y posteriormente descendente, a medida que crece el tamaño de la organización.

**Hipótesis No.2:** *El tamaño de la organización influye en sus estrategias de crecimiento.*

A pesar de que existen algunos modelos específicos para esta variable, Starbuck (1965) opina, en una de sus investigaciones, que no existe un patrón de crecimiento organizacional. Cuando éste se presenta, ocurren procesos de formalización, mayor complejidad y redistribución de poder, a medida que la organización se va adaptando a su nuevo tamaño.

No obstante lo anterior, Greiner (1972) ha propuesto más recientemente un modelo bastante consistente, que relaciona en forma lineal las diversas etapas de crecimiento en las organizaciones, con las variables de edad y tamaño.<sup>3</sup>

### **Variables estructurales**

**Hipótesis No.3:** *El tamaño determina la estructura de la organización.*

Las relaciones entre el tamaño y la estructura organizacional pueden remontarse hasta los trabajos de Max Weber. Sin embargo, sólo recientemente se le ha otorgado un interés particular a este tema en los textos dedicados al análisis organizacional. Los resultados, como podrá observarse, no sólo no son concluyentes, sino que presentan múltiples contradicciones.

Los más significativos, algunos de ellos ya clásicos, se agrupan a continuación para ofrecer una síntesis de sus conclusiones:

*3.a. Tamaño y estructura, en general.*

Estudios de Woodward (1965), (1970) y de Harvey (1968).

Tanto la señora Woodward como Harvey, concluyeron que el tamaño no tenía efectos significativos en las características organizacionales.

El estudio de Hall, Haas y Johson (1967).

Estos autores examinaron 75 tipos de organizaciones y concluyeron que el tamaño parecía ser irrelevante en la determinación de la estructura organizacional.

El estudio del grupo Aston (1968, 1969).

Los resultados de los estudios de este grupo, encabezados por Derek Pugh, volvieron a poner en consideración la variable tamaño en relación con la estructura, al concluir que ésta modificaba el impacto que la tecnología tenía sobre la estructura.

Blau y Schoenherr (1971).

Peter Blau y sus asociados de la Universidad de Chicago, concluyeron, al igual que el grupo Aston, que el tamaño era más importante que la tecnología para predecir la estructura organizacional. Sin embargo, fueron más lejos en sus consideraciones, al asignar al tamaño una importancia central, aunque no única, en el estudio de la estructura organizacional.

Estudios de Child (1973).

Los resultados de los estudios de este autor indican que el tamaño se relaciona positivamente con la especialización, la estandarización, la formalización y el tramo de control, pero se relaciona en forma negativa con la centralización. El tamaño, para él, es un buen predictor de las variables de la estructura principal. Determinó, igualmente, que la relación entre el tamaño y la estructura no era lineal, sino curvilínea.

Estudios de Khandwalla (1977).

Los estudios de este autor sobre firmas en Canadá demuestran, al igual que los de Child, que el tamaño es un buen predictor para la formalización de la estructura.

*3.b. Diferenciación horizontal o departamental.*

Blau, Falbe, McKinley y Tracy (1976), hallaron una relación sustancial entre el tamaño y la diferenciación, así como con el tramo de control, al igual que Meyer (1968).

*3.c. Número de niveles jerárquicos (diferenciación vertical).*

Marshall Meyer (1972), encontró que existía una correlación positiva entre el número de niveles jerárquicos y el tamaño de las organizaciones.

*3.d. Tramo de control.*

Los autores clásicos, como Fayol y Graicunas, defendían la hipótesis de que las estructuras con muchos niveles jerárquicos favorecían la supervisión y el tramo de control de pocos elementos, a la vez que mejoraban el rendimiento. Sin embargo, a la fecha, las investigaciones no han demostrado que esto sea necesariamente cierto. Muchas organizaciones siguen utilizando el tramo de control de ocho para los niveles operativos y medios. En el sector público mexicano, por ejemplo, ese tramo fue el seleccionado para la estructura de organización que llevó a cabo el X Censo General de Población y Vivienda en 1980.

*3.e. Descentralización.*

Los estudios de Dale indican una relación entre el tamaño y el grado de descentralización. Posteriormente fueron reforzados por los de Child (1973). Este último autor, al analizar 82 compañías de negocios británicas, encontró que el tamaño era el factor principal de descentralización. Los estudios de Khandwalla<sup>4</sup> también confirman la hipótesis.

Katz y Kahn opinan al respecto que la descentralización es una solución para manejar la sobrecarga de información debida al tamaño de la organización.

*3.f. Mecanismos de coordinación e integración.*

Los estudios de Lawrence y Lorsch (1967) pusieron de relieve que las organizaciones de gran tamaño requerían de más y más elaborados y complejos mecanismos de coordinación, así como una mayor jerarquía para coordinar la supervisión directa.

Khandwalla, por su parte, refuerza estas propuestas, afirmando que a medida que crece el tamaño de la organización, es más importante la integración vertical en la alta gerencia.

**Hipótesis No.4:** *El tamaño se relaciona con la proporción de empleados administrativos,*

Esta hipótesis, una de las más estudiadas, junto con la anterior, se denomina también relación A/P; o sea, relación entre el número de empleados administrativos y de staff (A), y el personal operativo, o de producción (P).

En 1957, C. Northcote Parkinson publicó la conocida ley que lleva su nombre y que en esencia dice:

El trabajo crece indefinidamente hasta ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización. 5

Parkinson basó sus observaciones en el análisis de la marina real británica. En especial, observó que mientras que el personal administrativo del Almirantazgo se había incrementado en un 78.45 por ciento entre los años 1914 y 1928, el número de obreros en los arsenales sólo lo había hecho en un 9.54 por ciento, y lo más interesante de todo: el número de grandes buques en servicio se había REDUCIDO en un 67.74 por ciento.

Mason Haire, en 1959, encontró que existe la siguiente relación lineal entre los

empleados internos y externos de una organización: Así como cambia el tamaño, la raíz cuadrada del número de empleados externos (relacionados con las actividades externas de la empresa, agentes de ventas, recepcionistas, etc.) covaría con la raíz cúbica del número de empleados internos.<sup>6</sup>

Aunque las investigaciones iniciales relacionadas con esta hipótesis indicaban que el componente administrativo crecía en forma desproporcionada a medida que aumentaba el tamaño de la organización, estudios más recientes parecen indicar lo contrario, sugiriendo más bien un comportamiento de tipo curvilíneo. (Hass, Hall y Johnson, 1963).

### **Variables de procesos organizacionales**

**Hipótesis No.5:** *El tamaño influye en el grado de satisfacción de los empleados.*

#### *5.a. Satisfacción en el trabajo.*

Los estudios de Porter, Lawler y Hackman (1975), indican que la satisfacción en el trabajo en organizaciones de gran tamaño, tiende a disminuir moderadamente, a menos que se apliquen medidas correctivas para contrarrestar dicha tendencia.

Un estudio de Talacchi (1960) relaciona la satisfacción y el tamaño a través de una serie de encuestas realizadas en 93 compañías. Según sus datos, existe una tendencia clara según la cual los empleados de grandes empresas tienen menos satisfacción en sus trabajos que los de organizaciones más pequeñas. Esta tendencia se observa tanto en empresas manufactureras como en las de otros ramos.

Respecto a la relación del individuo dentro del grupo, Hare (1952) encontró que los grupos pequeños producen más satisfacción que los grandes, y que los miembros, en los grupos pequeños, tienen más oportunidad de intervenir en la toma de decisiones, lo que les produce mayor satisfacción. La cohesión

de grupo, estudiada por Seashore (1954), en una muestra de 6,000 personas, disminuye en forma constante a medida que el tamaño del grupo crece. Sin embargo, estudios más recientes de Cummings y King (1973), indican que el tamaño del grupo se relaciona estrechamente con lo estructurado de la tarea. Cuando ésta se encuentra muy estructurado, el tamaño del grupo guarda una relación positiva con ella.

#### *5.b. Rotación de puestos.*

Un estudio realizado por Grusky,<sup>7</sup> sobre 53 de las 500 empresas comerciales más grandes de los Estados Unidos, puso de manifiesto que en el 50 por ciento de las mayores, el índice de sucesión en los puestos administrativos de primer nivel, era más alto que en el otro cincuenta por ciento de las empresas más pequeñas. Los estudios de Grusky (1961) y de Kriesberg (1962), indican que los cambios en los altos puestos directivos tienen menos efecto en las organizaciones grandes que en las pequeñas. Hipótesis interesante para el caso de la rotación periódica de los altos puestos en la administración pública mexicana.

#### *5.c. Nivel de estrés.*

Los estudios de Kahn y colaboradores (1964), indican que el estrés y el tamaño organizacional están positivamente relacionados. El estrés comienza a elevarse a medida que la organización crece, hasta llegar a tamaños de más de cinco mil individuos, punto en el que la curva de estrés tiende a nivelarse.

**Hipótesis No.6:** *El tamaño se relaciona con las conductas burocráticas.*

#### *6.a. Formalización en los procedimientos.*

Hall (1967), encontró en sus estudios que existe una relación relativamente fuerte entre el tamaño y la formalización de la estructura de autoridad, la estipulación de penalidades por violación de reglas y la orienta-

ción hacia los procedimientos de instrucción formalizados.

#### *6.b. Sistemas de información y control.*

A medida que la organización crece, más sofisticados y totalizadores se vuelven los sistemas de información y control empleados, opina Khandwalla.<sup>8</sup>

Anthony Downs (1967), por su parte, encontró que las grandes organizaciones necesitan mecanismos de control bastantes diferentes a sus compañeras más pequeñas, porque el control llega a hacerse imposible por parte de un solo individuo o un grupo de ellos en las posiciones altas. Los eventos y situaciones riesgosas se vuelven demasiado complejas. En el sector público mexicano, por ejemplo, la creación de organismos como el INEGI, la Secretaría de Programación y Presupuesto, así como la Secretaría de la Contraloría pueden ser interesantes temas de análisis en este punto.

**Hipótesis No.7:** *El tamaño influye en el liderazgo.*

Choran,<sup>9</sup> halló que en las compañías de tamaño pequeño, el presidente tendía a estar más cerca de las áreas de trabajo, pasaba menos tiempo con los especialistas del staff y consumía menos tiempo en roles formales de la organización.

### **Variables tecnológicas y del entorno**

**Hipótesis No.8:** *El grado de complejidad influye en el tamaño.*

Aunque se ha demostrado que los aspectos tecnológicos y el tamaño tienen importantes efectos en la estructura organizacional, ellos, por sí solos, no determinan su conformación.

Diversos estudios han mostrado que un incremento en el tamaño está acompañado por un incremento en la complejidad, enten-

diendo ésta por un alto grado de especialización y de utilización de personal experto.<sup>10</sup>

Goidman (1973), probó la teoría en un estudio sobre 124 tiendas de departamentos. Los resultados apoyan la hipótesis de que el tamaño se relaciona directamente con la complejidad.

#### *8.a. Capacidad innovadora.*

Un estudio realizado en California, sobre 40 departamentos de sanidad locales, concluyó que “el tamaño, tanto de la comunidad, como de la organización, es el factor más significativo para la capacidad innovadora.” (Mytinger, 1968). Las razones que se esgrimen para lo anterior son dos: en primer lugar, el tamaño es una variable que puede ser medida con un alto grado de precisión, y en segundo lugar, es probable que el tamaño sea una medida sustituta de otras variables relacionadas con la motivación.

#### *8.b. Nivel de profesionalización.*

Peter Blau y colaboradores han encontrado que el nivel de profesionalización se relaciona positivamente con el incremento del número de niveles jerárquicos en las organizaciones.

**Hipótesis No.9:** *El tamaño influye en la relación de la organización con el medio ambiente.*

#### *9.a. Impacto de la organización en el medio ambiente.*

Sobre este particular, Richard Hall, afirma que las discusiones sobre el impacto de las grandes organizaciones sobre el entorno...

... han sido politizadas o moralizadas antes que investigadas sistemáticamente.<sup>12</sup>

Este punto cobra especial relevancia para el análisis de las organizaciones del sector público mexicano. Los efectos ecológicos que organismos como PEMEX, las centrales nucleoelectricas como la de Laguna Verde, o

las plantas industriales producen en las comunidades donde éstas operan, son temas, ahora más que nunca, de candente actualidad.

*9.b. Impacto del medio ambiente sobre la organización.*

Pradip N. Khandwalla <sup>13</sup> afirma que a medida que las organizaciones crecen es mayor la presión competitiva sobre ellas. Por otro lado, las organizaciones desarrollan unidades especializadas en las relaciones públicas, como elementos de mediación con el medio externo (Boland, 1971). Caso especial de análisis para el sector público podrían ser las coordinaciones de difusión y relaciones públicas que proliferan en todos los organismos gubernamentales, quizás como una manera de contrarrestar, a través de los medios masivos de comunicación, la presión de la opinión pública sobre las acciones de gobierno.

*9.c. Impacto de la organización sobre la organización misma.*

Este punto, sobre el que no pudimos encontrar bibliografía relevante, no deja de ser interesante de proponer para una investigación de las organizaciones mexicanas, sean éstas del sector público o del privado.

**Hipótesis No.10:** *El tamaño afecta las economías de escala.*

Los estudios de Coates y Updegraff (1973) sugieren que las economías de escala no guardan relación directa con el cambio en el tamaño de la organización. A pesar de lo que comúnmente se supone en este sentido, parece ser que el incremento en el tamaño de las empresas no se relaciona directamente con las economías de escala.

## CONCLUSIONES

De los análisis y síntesis expuestos en los capítulos anteriores podemos plantear las siguientes conclusiones generales:

1. El tamaño de las organizaciones influye en el establecimiento de sus objetivos y metas.
2. El tamaño de las organizaciones afecta la definición de sus estrategias.
3. Si bien el tamaño puede considerarse una variable importante para la determinación de la estructura organizacional, no existe consenso en el sentido de que el número de sus integrantes sea fundamental para su conformación estructural.
4. La proporción de empleados administrativos, en relación al total de empleados, sigue un comportamiento de tipo no lineal, incrementándose en mayor proporción durante los crecimientos iniciales y disminuyendo después.
5. El tamaño influye en el grado de satisfacción de los empleados y tiene una relación positiva con el nivel de estrés, hasta llegar a ciertos límites en los grandes organismos. Por otro lado, parece ser que la rotación de altos ejecutivos tiene menos efecto en las organizaciones grandes que en las de menor tamaño.
6. El tamaño se relaciona en forma positiva con la burocratización de los procesos organizacionales. Los mecanismos de información y control se vuelven más mecánicos y sofisticados a medida que crecen las organizaciones.
7. Existe poca evidencia de que el tamaño de la organización influya en la capacidad de liderazgo.
8. El tamaño se relaciona en forma positiva con la complejidad de las organizaciones.
9. El tamaño de las organizaciones impacta en el medio ambiente y, a su vez, a medida que las organizaciones crecen, reciben mayores presiones del medio en el que se desenvuelven, especialmente cuando pertenecen al sector público.



10. No se han encontrado evidencias de que el tamaño, por sí solo, afecte directamente las economías de escala.

En términos generales, se considera que el tamaño afecta a toda la organización, aunque sus efectos son más pronunciados en las partes medias de la estructura, debido, entre otros factores, al crecimiento de los mecanismos de coordinación y control.



### NOTAS

1/ Los textos analizan casos comprendidos entre principios de la década de los cincuenta y finales de los 70, o sea, un período de casi treinta años de investigaciones.

2/ Khandwalla, Pradip N. :*The Design of Organizations*. New York: Harcourt, Brace and Jovanovich, 1977, pag.297. Traducción libre del autor.

3/ Greiner, Larry E.: Evolution and Revolution As Organization Grow. *Harvard Business Review* (July-Agugust, 1972, pag.41). Citado por Stoner (1978), pag13. (Consultar bibliografía).El modelo propone un ciclo de vida de las organizaciones en el que se presenta etapas alternativas de crisis y crecimiento de las organizaciones.

4/ Khandwalla, Pradip N., op. cit. pag.511.

5/ C. Northcote Parkinson: *La Ley de Parkinson*. Barcelona: Ediciones Ariel, 1973. 10 ed., pag. 15.

6/ Citado por Mintzberg, Henry: *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1979, pag.239.

7/ Citado por Litterer, Joseph A.: *Análisis de las Organizaciones*. México: Limusa, 1979, pag.631.

8/ Khandwalla, Pradip N., op. Cit., pag.297.

9/ Citado por Mintzberg, Henry: *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, pags. 105 - 107.

10/ Para una discusión del concepto, consultar: Hall, Richard D.: *Organizaciones: Estructura y Proceso*. México: Prentice-Hall Internacional, 1973, pags.130-159.

11/ Citado por Rogers, y Agarwala-Rogers: *La Comunicación en las Organizaciones*. México: McGraw - Hill, 1980 pags. 184-185.

12/ Hall, Richard H., op. cit.

13/ Khandwalla, Pradip N., op. cit., pág. 511.



### Documentos de referencia

Blau, Peter M. (1968): The Hierarchy of Authority in Organizations. *American Journal of Sociology*, Vol.73, No.4 (January).

Blau, Peter M. and Schoenherr, Richard A. (1971): *The Structure of Organization*. New York: Basic Books.

Blau, Peter M et al. (1976): Technology and Organization in Manufacturing, *Administrative Science Quarterly* 21 (March), pp. 20-40.

Boland, Walter R. (1971): Size, Organization and Environment Mediation: A Study of Colleges and Universities", en: *Academic Governance in the Administration of Higher Education*. Berkeley, Cal.: Mc Cutchan Publishing, Co.

Coates, Robert and Updegraff, David E. (1973): The Relationship Between Organizational Size and the Administrative Components of Banks." *The Journal of Business* 46, (October), pp. 576-88.

- Cummins, Robert C. and King, Donald C. (1973): The Interaction of Group Size and Task Structure in an Industrial Organization. *Personnel Psychology*, pp. 87-94.
- Downs, Anthony (1967): *Inside Bureaucracy*. Boston, Mass.: Little, Brown and Co., p. 143.
- Child, John and Mansfield, Roger (1972): Technology, Size and Organization Structure, *Sociology* 6, (September), pp. 369-93.
- Child, John (1973): Predicting and Understanding a Organization Structure, *American Science Quarterly* 18, (June), pp.168-85.
- Goodman, Paul (1973): Size and Differentiation in Organization, *Pacific Sociological Review* 16 (January), pp. 89-105.
- Grusky, Oscar (1961): Corporate Size, Bureaucratization and Managerial Succession, *American Journal of Sociology*, Vol.67, No.13, pp.261-69.
- Hall, et al. (1967): Organizational Size, Complexity and Formalization, *American Sociological Review* No.32 (1967), pp.903-12.
- Hare, A.P. (1952): A Study of Interaction and Consensus in Different Sized Groups, *American Sociological Review*, vol. 17, pp. 261-67.
- Harvey, Edward (1968): Technology and the Structure of Organizations, *American Sociological Review* No.33 (April), pp.247-59.
- Hass, Eugene; Hall, Richard and Johnson, Norman (1963): The Size of the Supportive Component in Organization: A Multi-organizational Analysis, *Social Forces*, Vol. 42, No. 1, (October) pp.9-17.
- Hickson, D.J., Pugh, D.S. and Pheysey, D.C. (1969): Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. *American Science Quarterly*, 14 (September), pp. 378-97
- Kahn, Robert L., et al. (1964): *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley and Sons, Inc., p.394
- Khandwala, Pradip N. (1974): Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizations Structure, *Administrative Science Quarterly* 19 (March), pp. 74-97.
- (1977): *The Design of Organizations*. New York: Harcourt, Brace and Jovanovich.
- Kriesberg, Louis (1962): Carrers, Organizational Size and Succession. *American Journal of Sociology*, Vol.68, No.3 (November), pp.355-59.
- Lawrence, Paul R. and Lorsch, Jay W. (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Cambridge, Mass.: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Meyer, Marshali W. (1968): Two Authority Structures of Bureaucratic Organization, *American Science Quarterly*, Vol.13, No.2 (September).
- Meyer, Marshali W. (1972): Size and the Structure of Organization: A Causal Analysis, *American Sociological Review*, (August) pp. 33-41.
- Porter, Lyman W., Lawyer III, Edward E., and Hackman, J. Richard (1975): *Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill, pp. 284- 252.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. and Turner, C. (1968): Dimensions of Organization Structure, *Administrative*

- Science Quarterly*, vol. 13 no.1 June 1968, pp. 65-105.
- (1969): The Context of Organization Structures, *American Science Quarterly*, vol. 14, pp. 91-114.
- Seashore, Stanley F. (1954): *Group Cohesiveness in the Industrial Work Groups*. Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan. pp. 90-95.
- Starbuck, William H. (1965): Organizational Growth and Development, en la edición de James March: *Handbook of Organizations*. Chicago, Il.: Rand Mc Nally, p.454.
- Talacchi, Sergio (1960): Organization Size, Individual Attitude and Behavior, *American Science Quarterly*, (December), p.410.
- Tosi, Henri and Patt, Henry (1967): Administrative Ratios and Organizational Size, *Academy of Management Journal*, Vol. X, No.2 (June) pp. 161-68.
- Woodward, Joan (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Woodward, Joan, (ed.) (1970): *Industrial Organization: Behavior and Control*. London: Oxford University Press.
- Davis, Keith (1983): *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw\_Hill, 1981.
- Dalton, Gene W., Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jay W. (1970): *Organizational Structure and Design*. Homewood, III.: Richard D. Irwin and The Dorsey Press, 1970.
- Dessler, Gary (1979): *Organización y Administración*. Madrid: Editorial Dossat.
- Hall, Richard D. (1973): *Organizaciones: Estructura y Proceso*. México: Prentice-Hall Internacional, 1972.
- Jackson, John H. and Morgan, Cyril, P. (1978): *Organization Theory.- A Macro Perspective for Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert L. (1977): *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Khandwalla, Pradip N. (1977): *The Design of Organizations*. New York: Harcourt, Brace and Jovanovich.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jay W. (1973): *Organización y Ambiente*. Barcelona: Labor.
- Litterer, Joseph A. (1979): *Análisis de las Organizaciones*. México: Limusa, 1973.
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Parkinson, C. Norticote (1973): *La Ley de Parkinson* (10 ed.). Barcelona: Ariel.
- Robbins, Stephen P. (1987): *Administración: Teoría y Práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1984.
- Rogers, Everett M. y Agarwala - Rogers, Re-kha (1980): *La Comunicación en las Organizaciones*. México: McGraw - Hill, 1976.



### Bibliografía

La fechas que figuran al final de las citas bibliográficas se refieren al año de publicación de la primera edición del texto en su idioma original.

Dale, Ernest (1976): *Organizacion*. México: Editora Técnica.

Sisk, Henry, L. (1976): *Gerencia y Administración de Empresas*. South-Western Publishing, Co.

Stoner, James A.F. (1978): *Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.

**NOTA IMPORTANTE**

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente lectura, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: [pariente@tamatan.uat.mx](mailto:pariente@tamatan.uat.mx).

Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Última revisión: septiembre de 1998.